L’histoire de SOBANE

1. La naissance de SOBANE

Je revins des États-Unis en 1974, spécialisé en hygiène industrielle et formé aux quantifications à tout vent. Mon rôle était de développer une Unité de recherche en hygiène du travail (HYTR), principalement intéressée par les agents physiques d’ambiances : chaleur, bruit, vibrations…

Durant les années 1980, l’Unité HYTR mena quelques recherches financées par la Communauté européenne du charbon et de l’acier, défunte maintenant.

L’une concernait les cabines de commandes dans une entreprise sidérurgique. Une équipe ergonomique fut organisée mettant en concertation pour la première fois cadres et ouvriers. Leurs premiers pas avec la méthode des profils de postes Renault furent remarquables. Pour la première fois, travailleurs et chefs discutaient de sujets aussi « étranges » que l’autonomie individuelle, le niveau d’attention ou l’intérêt au travail. Il en résultat certaines améliorations significatives des conditions de vie locales, manifestement à la satisfaction de tous.

L’étude finie, chacun retourna vers son immédiat et l’expérience ne fut hélas pas poursuivie. Pour moi, cependant, la preuve était faite qu’un dialogue était possible même dans des entreprises – disons- difficiles!

Une autre étude concerna l’amélioration des opérations d’oxycoupage des tôles d’acier. En fin d’études, on voulut savoir ce qu’en pensaient les salariés qui nous avaient gentiment tolérés et où ils situaient le sujet que nous avions étudié dans leur échelle de priorité.
Ils la situaient tout en bas, loin derrière des demandes de respect (toilettes infectes) et de sécurité d’emploi. L’étude en elle-même ne servit à rien, sinon à la production d’un rapport qui est tombé dans l’oubli. Elle m’apprit pour la première fois l’absolue nécessité d’au moins consulter les travailleurs, lorsqu’évidemment l’objectif est l’amélioration de leurs conditions de vie.

A peu près au même moment, j’avais étudié, avec un médecin du travail de mes amis, la restructuration d’un poste de travail où 5 ouvriers meulaient puis polissaient les soudures de châssis de voitures. Conditions de travail extrêmes puisque: niveau sonore de 96 dB(A), fréquence cardiaque de 150bpm, sudation abondante sous une cagoule de cuir requise pour se protéger des particules de métal incandescentes libérées par les meules des voisins.
Le poste fut modifié à notre grande satisfaction : rotation du châssis, séparation des postes, 90 dB(A), 110 bpm, cagoules frontales légères.
6 mois plus tard, l’entreprise constata un absentéisme important, de nombreuses demandes de mutation ailleurs…. Les travailleurs ne voulaient pas rester à ces postes où ils étaient désormais isolés, sans possibilités de communiquer, ni de se gérer en groupe. Nous avions voulu le bien des travailleurs à « notre » façon. Deuxième leçon !

Vinrent ensuite les étudiants d’à travers le monde et je commençai à être invité à donner des cours en Tunisie, en Algérie…. Je leur enseignai l’indice de contrainte thermique le plus sophistiqué ; je leur enseignai comment faire une analyse par tiers d’octave du bruit… sans me préoccuper de ce qu’ils n’avaient accès à aucun anémomètre, à aucun sonomètre; que les piles n’étaient pas disponibles pour faire fonctionner les quelques appareils que leur avaient fournis la Coopération.

Le régime stalinien de Ceausescu ayant été renversé, je participai en Roumanie au programme européen TEMPUS destiné à organiser ‘à la française’ la médecine du travail locale : je leur enseignai les indices de confort thermique et la durée de réverbération, alors que, dans les quelques entreprises que nous pûmes visiter (probablement les meilleures !) la situation était moyenâgeuse ! J’étais de plus en plus mal à l’aise.

Lors d’une session de juin, une étudiante « brillante » avait si parfaitement utilisé les watts (de métabolisme) et assimilé les mouillures cutanées et autres rendements évaporatoires que je lui donnai 18 sur 20. En août, elle me consulta pour une étude de cas basée sur l’insignifiant WBGT où la charge de travail était évaluée en kcal/h. Elle n’utilisait donc pas ce que je lui avais enseigné et qu’elle avait parfaitement assimilé et était retournée vers les méthodes simples et approximatives que j’avais dénoncées. Pourquoi ?
Fallait-il faire souffrir ces pauvres étudiants avec ce qu’ils n’avaient aucune probabilité d’utiliser dans leur vie professionnelle ? Fallait-il leur enseigner à tous la même chose? Médecins, ingénieurs et ergonomes n’étaient-ils pas complémentaires et ne devaient-ils avoir des formations complémentaires ?

J’avais, 15 ans plus tôt, rédigé pour le Ministère Belge du travail une brochure sur le travail à la chaleur. J’avais fait autant ou pire pour le bruit : c’était des documents pleins de formules et de théorie, qui probablement ne furent que très peu lu, parce que rédigés dans un style académique.

Je téléphonai à la responsable lui proposant de repenser et refondre ces document et d'en rédiger de semblables sur les thèmes éclairage et vibration. Elle me demanda un prix, je lançai une estimation dérisoire et lui promis les documents dans 6 mois. J'annonçai la nouvelle tâche au staff suivant : elle demanderait 2 ou 3 WE.

Elle prit un an. Je développai la base, avec ce que j'appelais à l'époque 3 étapes : Observation, Analyse et Expertise : quels acteurs, quels outils ?

Les brochures connurent un succès instantané à mes grandes surprise et satisfaction et à celles du Ministère du travail.

Manquait un outil de premier niveau, celui de Dépistage, devant remplacer la méthode des profils des postes. Je fis la synthèse de tous ces outils : profils Renault, LEST, AVISEM, ANCT…. Je refondis l'ensemble des items dans 18 tableaux en suivant un ordre qui me paraissait plus logique. Je remplaçai toutes les questions par des suggestions. Les facteurs physiques furent reportés en seconde partie.

Restait à lui trouver un nom. Déparis était né, d'abord appelé méthode, puis guide de concertation.

Les aspects théoriques avaient été développés en parallèle. Les 4 niveaux de la stratégie étaient constitués. L'anagramme DOBANE faisant un peu trop médicamenteux, SOBANE fut préféré.

2. L'adolescence de SOBANE

Il fallait passer à une vitesse supérieure dans le développement de SOBANE. Un projet européen de recherche fut préparé avec un groupe d'institutions diverses. Il fut rejeté car trop 'recherche appliquée'.
La Direction Emploi et Santé de la Commission Européenne le rejeta aussi, mais cette fois parce que trop 'théorique'… !

Le Fonds Social Européen et le Ministère du travail, muté entre temps en Service Public Fédéral Emploi, Travail, Concertation sociale (SPF ETCS) lancèrent un appel d'offres : le projet 'SOBANE' était né.

Un partenaire universitaire néerlandophone et des partenaires de terrain furent trouvés sans difficultés.

De 2002 à 2006, 14 brochures avec les guides d'Observation et d'Analyse furent développées dans 14 domaines de risque. Le travail consista :

- à recueillir le plus grand possible d'informations fiables à partir de manuels ou sur internet ;
- à décider ce qui relevait du niveau Observation et ce qui manifestement appartenait à celui d'Analyse ;
- à préparer l'information suivant chaque fois le même schéma ;
- à rédiger les fiches d'aide respectives.

L'étape la plus délicate fut chaque fois cette de fixer la limite entre l'Observation (ce qui peut encore être discuté par les gens du terrain) et l'Analyse (ce qui requiert absolument l'assistance d'une personne formée).

Des « experts » qui souvent avaient rédigé des textes eux-mêmes sur « leur » sujet furent invités à relire les documents. Certains ne partageaient pas la philosophie de la stratégie, surtout en ce qui concerne l'inutilité des mesurages, et dès lors trouvèrent inutile, voire saugrenu, de diviser l'information de cette façon.

Les modifications pertinentes furent acceptées et les brochures sortirent l'une après l'autre avec le même succès.

L'approche SOBANE pouvait-elle être adoptée concernant les aspects psychosociaux ? Le principe en fut mal accepté a priori par ceux qui avaient conduits des recherches sur le stress, le harcèlement, le burn-out… et ne fallait-il pas être psychologue pour abordé une telle thématique ?

Une étude, réalisée dans le cadre d'un travail de fin d'études, avait montré qu'abondaient les modèles, les questionnaires, mais qu'à nouveau, il n'existait pratiquement pas d'outils de prévention. La même démarche fut appliquée et le guide « Aspects psychosociaux » sortit en 2008.

Ces guides d'Observation et d'Analyse ont connu un succès spectaculaire puisque, fin 2007, plus de 100.000 copies avaient été distribuées. Rien ne permet d'affirmer que leur taux d'utilisation est important et peut-être servent-elles surtout comme sources d'informations : résultat moindre, mais intéressant déjà.

Par contre, le guide de concertation Déparis semble connaître un succès dépassant toute attente.

Par quelque 30 séances d'information, environ 3000 personnes ont été formées à la philosophie et à l'utilisation du guide Déparis. Une étude menée en 2007 indique que 90% des préventeurs connaissaient l'outil, 50% se disaient formés et 25% disaient l'utiliser.

Comment ? A défaut d'un 'Observatoire de SOBANE', il n'est pas possible de voir ce qu'est réellement devenu l'outil.

Régulièrement cependant, des préventeurs prennent contact pour demander un avis sur un guide qu'ils ont adapté à leurs situations de travail. Dans pratiquement tous les cas, cette adaptation a été réalisée conformément aux recommandations et de manière tout à fait remarquable.

Un grand nombre de guides (32) sont disponibles actuellement pour différents métiers ou secteurs d'activité. Par l'Observatoire, on peut espérer faire croître encore rapidement ce nombre.

3. La diffusion de SOBANE

La stratégie a manifestement rencontré un grand intérêt à l'étranger.

Peu cependant les pays dits 'développés', où les habitudes de quantifications sont prises depuis longtemps et où les forces d'évolution sont faibles. Certes, je fus appelé à donner de nombreuses conférences en France. Je fus également en Allemagne, en Italie, en Espagne, au Portugal et au Luxembourg. Les milieux scientifiques et universitaires sont cependant restés assez réfractaires à cette approche et les services de santé et sécurité au travail continuent sur le chemin qu'ils se sont inventés.

Par contre, l'intérêt s'est avéré beaucoup plus important dans les pays qui émergent, qui sont en train de développer leur système de prévention. Intérêt DANS les pays, non PAR les pays qui, logiquement, en restent à définir les objectifs et n'imposent pas les moyens.

Intérêt par les universitaires et par ceux qui, très nombreux, commencent à s'intéresser à ces aspects de santé, sécurité, bien-être au travail. Intérêt par toutes ces personnes qui ne disposent pas des équipements à rentabiliser par des mesurages stériles, qui ne sont pas encore 'fascinés par les appareils et les chiffres' comme le dénonçait Bérénice Goeltzer, et qui cherchent à avoir un impact certain sur des conditions de travail souvent précaires.

Sont apparus cependant des problèmes nouveaux dont le plus important est celui de la compréhension de la 'participation'.

Dans certains pays, le mot 'participation' fut interprété comme cogestion et rejeté d'office.

Dans la plupart, il fut mal compris, malgré toutes les explications, du fait d'une utilisation abusive de l'expression 'participation des travailleurs' dans les textes légaux.

Le mot 'concertation' s'est avéré de même impossible à traduire, tant en anglais (consultation) que dans d'autres langues. Il faut donc renoncer aux deux mots et parler de préférence de 'dialogue', qui directement implique une discussion constructive entre deux groupes dans le but de rechercher un terrain commun.

Avec ces modifications, le guide de dialogue Déparis s'est propagé, de la Turquie, au Chili en passant par la Tunisie, le Brésil, la Colombie, le Venezuela…

Là également, peu d'informations sur la manière dont il est utilisé. Un Observatoire ou mieux, un réseau reste à construire.

4. Le futur de SOBANE

SOBANE – mais essentiellement Déparis - se propage donc sûrement, mais lentement et de manière presque ponctuelle : un utilisateur par ci, un autre ailleurs.

Comment améliorer cet impact ?

- En réduisant encore sa taille ;
- En 'camouflant' les aspects psychosociaux ;
- En 'camouflant les aspects de santé et de sécurité.

a. La taille

Un document avec 18 tableaux, même réduit à 9 pages, avec apparemment un manuel d'utilisation de 100 pages, cela paraît lourd et fait peur. Au point que, même en Belgique, les PME estiment que le guide est trop compliqué et cherchent ailleurs leur salut utopique.

D'autre part, certains préventeurs y voient un danger pour leur 'business' (!)

Aussi est-il acceptable d'envisager une révision du guide destinée à retirer de certains tableaux certains aspects qui ne requièrent pas absolument de concertation et sont 'visibles' lors de la visite d'entreprise.

La question se pose évidement toujours de savoir jusqu'où aller dans cette optimisation.

b. Les aspects psychosociaux

Aborder les aspects psychosociaux, explicitement, dans 5 tableaux sur 18 (28%), cela fait peur à un employeur qui, a priori, n'y voit qu'une source d'ennuis supplémentaires. Cela s'est avéré d'autant plus le cas dans les pays 'émergeants' où le plus de préventeurs ont été intéressé par l'approche.

Faut-il donc y renoncer ?

A certains aspects peut-être (mais lesquels évidemment ?)

Pour d'autres, les aborder incidemment au lieu d'explicitement, au détour d'un autre tableau. Les fondre dans la masse.

c. Camoufler les aspects de santé sécurité

Quelle drôle d'idée à première vue ! Car n'est-ce pas l'objectif de la stratégie SOBANE ?

Hélas, les employeurs sont prêts à payer des ponts d'or à des consultants en management pour, parfois, des chimères, et rechignent dès qu'on leur parle de santé et sécurité.

Plutôt que de le reprocher aux employeurs, il est préférable d'analyser pourquoi les préventeurs de santé et sécurité - et le domaine de la santé, sécurité en général – sont considérés ainsi négativement et ce qu'il conviendrait de faire pour infléchir ce préjugé.

Il me paraît évident que les conseillers en prévention en général sont restés à l'écart du mouvement général de la qualité dans les entreprises au début des années '90 et ont continué à culpabiliser les employeurs en parlant de risques, d'accidents, de maladies, de stress… Ils sont ainsi restés en marge des entreprises, certains allant jusqu'à considérer indécent de parler de productivité.

Ils n'ont même pas été tellement soutenus par les syndicats car, en fin de compte, éviter un accident, réduire un bruit, éviter une intoxication, c'est 'normal' et rendre les choses 'normales', supprimer une source d'insatisfaction et de mal-être, mais ce n'est pas - n'en déplaisent aux conseillers en prévention - améliorer la satisfaction et le 'bien-être' des travailleurs.

Qui veut la fin, veut les moyens, pourvu qu'ils soient honnêtes. Parler productivité et argent, rechercher la meilleure combinaison (et non compromis !) entre bien-être des employés et bien-être économique de l'entreprise sont des moyens honnêtes d'arriver à plus d'efficacité.

Cela me paraît d'autant plus utile que le guide Déparis, pénalisé par ce préjugé négatif, est susceptible de conduire l'entreprise vers cette combinaison idéale : sur l'ensemble des propositions résultant des réunions Déparis, 40% concernent en effet la productivité.

Quelle stratégie adopter ?

Renforcer l'aspect 'gestion des conditions de vie commune au travail' par des items touchant plus explicitement à la productivité et y dissimuler les items de santé et sécurité.

Faire donc en sorte que le guide soit compris plus comme un outil de qualité (de la production, de vie au travail) et non plus comme un simple outil de prévention des risques. Donner l'impression d'aborder les aspects santé sécurité à l'occasion de réunions orientées vers la qualité du travail et non l'inverse !

Il faudra ainsi changer le nom du guide pour éviter les mots 'prévention' et 'risques'.

Remplacer 'Déparis ' par guide 'QVT' (Qualité de Vie au Travail) ou 'QWL' (Quality of working life) ?

Cela intéresse-t-il quelqu'un de réfléchir avec moi sur cette voie ?

J'aimerais connaître vos réactions : merci de m'en faire le cadeau !